

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

Piano Fondimpresa 2023 2024 per FAAC Technologies

Ambito tematico strategico:

Sviluppo organizzativo
Competenze gestionali e di processo
Competenze tecnico-professionali

Piano Conto Formazione

Codice identificativo del piano: 376397

Gruppo di ricerca:

Giulia Rossi
Carmine Marmo
Valerio Vanelli

Sommario

<i>1. Introduzione.....</i>	<i>3</i>
<i>2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua.....</i>	<i>4</i>
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	4
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	5
2.4 Considerazioni riepilogative	7
<i>3. Il Piano Formativo.....</i>	<i>8</i>
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati.....	8
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	8
3.3 Considerazioni riepilogative	9
<i>4. L'impatto della formazione.....</i>	<i>11</i>
4.1 L'impatto della formazione	11
4.2 Considerazioni riepilogative	12
<i>5. Conclusioni.....</i>	<i>14</i>
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione.....	14
5.2 Le buone prassi aziendali.....	15
5.3 Conclusioni.....	16

1. Introduzione

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che, annualmente, Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per la regione Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca vuole approfondire in modo sistematico e continuativo l'efficacia e l'impatto delle attività formative all'interno delle aziende analizzate, verificando non solo il raggiungimento degli obiettivi previsti, ma anche il contributo reale che la formazione apporta allo sviluppo delle competenze, al miglioramento delle performance e all'evoluzione organizzativa. L'Azienda FAAC S.p.A., caso studio di questo report, rappresenta un esempio particolarmente interessante e rappresentativo nel panorama industriale italiano e internazionale, sia per la sua struttura organizzativa complessa in quanto parte di un gruppo multinazionale con oltre 3.700 dipendenti in tutto il mondo, sia per l'approccio alla formazione altamente strategico che integra sviluppo individuale, valutazione della performance e obiettivi aziendali.

Il presente rapporto di ricerca, partendo all'esperienza di formazione continua svolta da FAAC S.p.A. nell'ambito di un Piano in Conto di Formazione nel corso del 2024, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori;
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi e quei fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti aziendali.

2. Strategie aziendali e ruolo della formazione continua

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

FAAC S.p.A., fondata nel 1965 a Zola Predosa (Bologna) da Giuseppe Manini, è un'azienda multinazionale italiana specializzata nell'automazione di ingressi e nel controllo degli accessi. L'acronimo FAAC significa "Fabbrica Automatismi Apertura Cancelli", evidenziando l'originaria focalizzazione sull'automazione dei cancelli. Nel corso degli anni, l'azienda ha ampliato la propria offerta includendo sistemi per porte automatiche, barriere, parcheggi e soluzioni di sicurezza avanzate.

Dopo la scomparsa del fondatore, la guida dell'azienda è passata al figlio Michelangelo Manini che, nel 2012, ha lasciato in eredità la sua quota dell'azienda all'Arcidiocesi di Bologna, rendendo FAAC un esempio unico di impresa di proprietà ecclesiastica. Nonostante ciò, l'azienda ha mantenuto una gestione manageriale indipendente, continuando la sua espansione internazionale attraverso l'apertura di filiali e acquisizioni strategiche.

FAAC opera nel settore dell'automazione e del controllo accessi, offrendo soluzioni per:

- **Automazioni per cancelli e barriere:** sistemi per cancelli a battente e scorrevoli, barriere automatiche e dissuasori di traffico.
- **Porte e ingressi automatici:** porte automatiche a battente, scorrevoli e girevoli.
- **Sistemi di parcheggio:** soluzioni per la gestione automatizzata dei parcheggi.
- **Controllo accessi:** sistemi come Keydom, che gestiscono gli accessi pedonali e veicolari in modo scalabile e sicuro.

L'azienda si rivolge a diversi settori, tra cui aeroporti, data center, uffici, banche, retail, logistica e infrastrutture pubbliche, offrendo soluzioni integrate che combinano tecnologia e innovazione per migliorare l'efficienza e la sicurezza degli accessi.

FAAC S.p.A. è parte di FAAC Technologies, gruppo internazionale con una presenza globale consolidata, che opera in oltre 31 paesi con più di 55 entità legali, 8 siti produttivi principali e 16 centri di assemblaggio. Con un organico di oltre 3.700 dipendenti, il gruppo è strutturato in due principali unità di business: FAAC Access Solutions, focalizzata su automazioni per accessi veicolari e pedonali, e FAAC Parking Solutions, specializzata in soluzioni intelligenti per la gestione dei parcheggi. Nella sede di Zola Predosa sono concentrate le principali funzioni corporate e strategiche, ad esempio direzione generale, finanza, risorse umane, IT, ricerca e sviluppo; tuttavia la maggior parte della forza lavoro è distribuita all'estero. Il gruppo è impegnato anche in iniziative di sostenibilità ambientale e sociale, con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività e promuovere l'innovazione responsabile.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

FAAC Technologies si distingue per un impegno costante verso l'innovazione tecnologica, considerata uno dei pilastri fondamentali della sua strategia aziendale. A conferma di questo orientamento, l'azienda ha investito in modo significativo nella Ricerca e Sviluppo, destinando circa 100 milioni di euro negli ultimi cinque anni a progetti innovativi. La struttura dedicata all'innovazione comprende 12 centri R&D distribuiti in nove Paesi, nei quali operano quasi 300 professionisti altamente specializzati¹. Questo network globale permette a FAAC Technologies di sviluppare soluzioni sempre più avanzate e in linea con le esigenze dei mercati internazionali, con un focus particolare sull'automazione degli accessi e sulla mobilità sostenibile.

¹ Fonte: Forbes Italia, novembre 2022

L'innovazione, però, non è solo tecnologica, ma si traduce anche in una strategia di crescita internazionale ben strutturata, fondata su acquisizioni selettive e su una presenza sempre più capillare nei mercati chiave. In particolare, l'azienda ha rafforzato la propria posizione in aree strategiche come l'Europa, gli Stati Uniti, il Medio Oriente e l'Asia, portandola ad essere riconosciuta oggi come uno dei principali player globali nel settore dell'automazione e del controllo accessi.

Parallelamente, l'azienda ha adottato un modello di governance fortemente orientato ai criteri ESG (Environmental, Social, Governance), integrando la sostenibilità ambientale, la responsabilità sociale e la trasparenza gestionale nelle proprie scelte strategiche.

Infine, al centro del modello FAAC c'è il cliente. Tutte le soluzioni tecnologiche sviluppate nascono da un'attenta analisi dei bisogni specifici dei diversi settori serviti: dagli aeroporti ai data center, dagli uffici al retail, fino alla sanità e all'istruzione. L'obiettivo è quello di offrire prodotti affidabili, personalizzati e sostenibili, capaci di migliorare l'esperienza dell'utente finale e di rispondere alle esigenze di sicurezza, efficienza e design.

Alcuni esempi concreti riguardano come l'azienda sta affrontando le sfide della trasformazione digitale, integrando tecnologie intelligenti e connettività avanzata nei propri sistemi, fra cui la piattaforma "Simply Connect", una soluzione digitale che consente la gestione remota degli impianti di automazione. La digitalizzazione, per FAAC Technologies, non è solo un'innovazione tecnica, ma un vero e proprio strumento abilitante al servizio della semplificazione, della sicurezza e della continuità operativa. Parallelamente, l'azienda continua a distinguersi anche nello sviluppo di nuovi prodotti, puntando su soluzioni che coniughino funzionalità avanzate, design e sostenibilità ambientale. Un esempio è la porta automatica "Airslide", una recente innovazione che integra una lama d'aria direttamente nel sistema di apertura, unendo estetica e comfort con un significativo risparmio energetico. Questa soluzione non solo migliora l'efficienza degli ambienti in cui viene installata, ma rappresenta anche un modello di prodotto capace di rispondere alle esigenze di architetti e progettisti attenti sia al design che alla sostenibilità.

Oltre alla tecnologia, FAAC Technologies crede fermamente che la vera innovazione nasca dalle persone. Per questo motivo, l'azienda investe costantemente nella formazione continua e nella diffusione di una cultura aziendale aperta al cambiamento e alla sperimentazione. Attraverso programmi strutturati di sviluppo delle competenze, viene promosso un mind-set imprenditoriale che incoraggia i dipendenti a proporre nuove idee, a mettersi in gioco e a contribuire attivamente al miglioramento dei processi e dei prodotti. Questa attenzione allo sviluppo delle persone non solo alimenta l'innovazione interna, ma rafforza anche il senso di appartenenza e il coinvolgimento dei collaboratori.

2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

All'interno dell'azienda, la gestione della formazione e dello sviluppo delle competenze è strutturata in modo strategico e articolato. La funzione corporate si occupa di definire le linee guida generali e supervisionare l'intero sistema formativo, assicurando coerenza con gli obiettivi di lungo termine dell'organizzazione. Un ruolo chiave in questo processo è svolto dal Learning & Development Committee, un comitato dedicato composto da figure di vertice - Direttore Generale, Presidente, Direttore delle Risorse Umane, Direttore della Formazione – che ha il compito di delineare le priorità strategiche in ambito formativo, individuare le aree critiche su cui intervenire e garantire l'allineamento delle iniziative formative con la visione aziendale.

La cultura della formazione continua viene promossa investendo costantemente in percorsi di apprendimento e sviluppo al personale con un duplice obiettivo: da un lato, accrescere il know-how tecnico necessario per affrontare le sfide operative quotidiane; dall'altro, sviluppare competenze trasversali utili a favorire la collaborazione, l'innovazione e la leadership a tutti i livelli dell'organizzazione. Dal punto di vista organizzativo, questo si traduce in due principali ambiti formativi: la formazione tecnica e la formazione trasversale.

La **formazione tecnica** è focalizzata sul rafforzamento delle competenze specialistiche legate ai diversi ruoli professionali. La responsabilità di questo tipo di formazione è affidata direttamente ai manager delle singole funzioni: ogni responsabile dipartimentale ha la possibilità di definire annualmente un budget da destinare a iniziative formative specifiche, scegliendo contenuti e modalità in funzione delle esigenze tecniche della propria area. Questo approccio decentralizzato consente di rispondere in modo puntuale e tempestivo alle evoluzioni del mercato e alle richieste operative.

Parallelamente, viene promossa anche una **formazione trasversale** che riguarda temi comuni a tutte le funzioni aziendali: dalla comunicazione efficace alla gestione del tempo, dalla leadership alla digitalizzazione dei processi. Questi percorsi sono gestiti in modo centralizzato e sono pensati per rafforzare il senso di appartenenza, stimolare la crescita individuale e collettiva, nonché contribuire alla creazione di una cultura aziendale condivisa. Per supportare e facilitare questo tipo di apprendimento, vengono utilizzate principalmente le risorse messe a disposizione dal sistema Fondimpresa, che permettono di personalizzare i percorsi formativi e rispondere in modo puntuale alle esigenze specifiche dei team e dei singoli individui.

L'azienda non adotta un piano annuale della formazione tradizionale, con un elenco fisso di corsi programmati a inizio anno, ma privilegia un modello più dinamico e integrato nei processi di gestione delle persone. Il perno di questo sistema è rappresentato dal **Performance Development Cycle**, un processo continuo e strutturato che unisce la valutazione della performance passata con la definizione di obiettivi di crescita futura. Questo ciclo prevede un momento di confronto tra il collaboratore e il proprio responsabile, durante il quale si analizzano i risultati raggiunti nell'anno precedente e si identificano le aree di miglioramento e sviluppo. Non si tratta solo di una revisione delle performance passate, quanto piuttosto partire dall'analisi di quest'ultime per identificare le competenze su cui investire, al fine di migliorare l'efficacia nel ruolo attuale e sostenere lo sviluppo futuro della persona.

Si tratta di un processo profondamente individuale, costruito attorno alla crescita del singolo collaboratore. Lanciato nel 2023, inizialmente ha coinvolto solo il personale impiegatizio ma a partire dal 2024 è stato esteso anche ai colleghi che operano nelle aree produttive, riconoscendo così il valore e il potenziale di ogni figura professionale all'interno dell'organizzazione.

Si tratta di un percorso articolato e strutturato in diverse fasi. Uno degli elementi centrali è il **self-assessment**, ovvero l'autovalutazione da parte del dipendente. A ciascuna persona viene chiesto di riflettere in modo guidato sul proprio operato, utilizzando criteri chiari e condivisi. Questo momento di autoriflessione è fondamentale per stimolare la consapevolezza e rendere ciascun collaboratore protagonista attivo del proprio percorso di sviluppo.

Il modello di valutazione si fonda su tre pilastri fondamentali:

1. I risultati raggiunti nel corso dell'anno, che rappresentano il "cosa" è stato ottenuto.
2. I comportamenti messi in atto per conseguire tali risultati, ossia il "come" è stato lavorato, in linea con i valori e le aspettative aziendali.
3. Il know-how tecnico, ovvero il livello di competenze specialistiche possedute, considerato essenziale per garantire la qualità e la sostenibilità della performance.

Nel modello questi tre aspetti hanno tutti lo stesso peso e la stessa importanza: nessuno di essi prevale sull'altro, perché si ritiene che solo la combinazione armonica di questi fattori possa generare una performance davvero solida, sostenibile e in linea con i valori aziendali. Durante il confronto fra collaboratore e manager si discute delle aree di miglioramento e opportunità di sviluppo, per definire con chiarezza le priorità e le azioni da intraprendere nel nuovo anno, in un'ottica di crescita continua e concreta.

Una volta completata la fase di self-assessment da parte del collaboratore, inizia quella dell'individuazione dei fabbisogni formativi. Ciascun dipendente può proporre al proprio manager le aree su cui desidera lavorare nel corso dell'anno, sia in termini di competenze tecnico-professionali legate al proprio ruolo, sia in relazione alle

competenze trasversali utili a una crescita più ampia. Queste proposte vengono discusse e, se ritenute coerenti con gli obiettivi del ruolo e del team, possono essere accolte. In alternativa, il manager può anche suggerire altre aree di sviluppo, in base a quanto osservato nel corso dell'anno o in linea con le priorità strategiche della funzione. Da questo confronto nasce il cosiddetto **Individual Development Plan**, ovvero un piano di sviluppo individuale che definisce obiettivi formativi concreti e azioni da mettere in atto nel corso dell'anno. Questo piano rappresenta un impegno reciproco tra il dipendente e l'azienda, e diventa il punto di riferimento per monitorare i progressi nel tempo.

Vi sono poi alcune competenze trasversali che vengono identificate come prioritarie direttamente dal Learning & Development Committee e che diventano oggetto di percorsi formativi estesi a tutto il gruppo, a livello internazionale. Un esempio concreto è quanto avvenuto lo scorso anno: il comitato ha individuato la competenza dell'imprenditorialità (Entrepreneurship) come una delle aree su cui far lavorare l'intera popolazione aziendale, in quanto parte integrante del modello di competenze aziendale. È stato progettato un percorso formativo specifico, con un taglio esperienziale e interattivo, che ha coinvolto tutti i people manager del gruppo, con l'obiettivo di stimolare una mentalità proattiva, orientata all'innovazione, alla responsabilità e al miglioramento continuo.

2.4 Considerazioni riepilogative

FAAC S.p.A., parte del gruppo FAAC Technologies, rappresenta un'eccellenza italiana nel settore dell'automazione e del controllo accessi, con una presenza globale e un impegno costante nell'innovazione e nella sostenibilità. La combinazione di esperienza, tecnologia avanzata e attenzione alle esigenze del mercato consente all'azienda di offrire soluzioni efficaci per la gestione sicura e automatizzata degli accessi in diversi contesti. L'azienda considera le persone il motore dell'innovazione, investendo nella formazione continua e promuovendo una cultura aziendale aperta e imprenditoriale che valorizza idee, coinvolgimento e crescita condivisa.

La formazione è concepita come un processo strategico, strutturato e integrato nella gestione delle persone. La funzione corporate, supportata dal Learning & Development Committee, definisce le linee guida e le priorità formative in coerenza con la visione aziendale. L'approccio si fonda su una forte promozione della cultura della formazione continua, articolata in due ambiti principali: la formazione tecnica, gestita direttamente dai manager di funzione con budget dedicati, e la formazione trasversale, centralizzata e pensata per rafforzare competenze comuni a più aree aziendali.

Il modello adottato non prevede un piano annuale rigido, ma si basa su un processo dinamico, centrato sul Performance Development Cycle, che unisce la valutazione della performance passata con la definizione di obiettivi futuri, promuovendo un confronto costruttivo tra dipendente e manager. Questo ciclo si sviluppa in più fasi, a partire da un self-assessment individuale che aiuta ciascun collaboratore a riflettere su risultati ottenuti, comportamenti agiti e know-how tecnico. A valle del confronto con il manager nasce un Individual Development Plan, che guida la crescita personale nel corso dell'anno. L'approccio, inizialmente rivolto solo agli impiegati, dal 2024 è stato esteso anche al personale produttivo.

3. Il Piano Formativo

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Il Piano Formativo Fondimpresa 2023–2024 per FAAC Technologies è un'iniziativa strutturata e articolata, finalizzata allo sviluppo delle competenze interne con un forte focus sull'imprenditorialità, la gestione interculturale e la comunicazione efficace, in coerenza con la strategia aziendale orientata all'innovazione e alla valorizzazione del capitale umano.

Facendo riferimento al modello organizzativo aziendale, il Piano risponde ad uno di quei fabbisogni formativi direttamente individuati a livello apicale dal Learning & Development Committee. I corsi presentati all'interno di questo Piano sono stati rivolti ai people manager di tutti i dipartimenti di FAAC S.p.A. e si inseriscono in una visione di lungo periodo: potenziare il mind-set imprenditoriale dei dipendenti, rafforzare la leadership diffusa e preparare l'organizzazione a gestire il cambiamento in modo resiliente e proattivo. In un contesto come quello di FAAC Technologies, è fondamentale, infatti, che ogni persona adotti un atteggiamento imprenditoriale e che si senta parte attiva nel contribuire al successo dell'intera organizzazione. FAAC S.p.A. si configura come un'azienda manageriale, priva di un "padrone" diretto. La proprietà fa capo all'Arcidiocesi di Bologna, ma la gestione operativa è affidata interamente al management, comportando una chiara separazione tra l'azionista e la governance quotidiana ed assegnando così una responsabilità significativa a tutti coloro che operano all'interno dell'organizzazione.

In termini più ampi, la formazione così declinata risponde anche all'esigenza, sempre più centrale, di come mettere a sistema il know-how tecnico, ancora frammentato e disperso tra le diverse funzioni, dipartimenti e sedi operative. Questo sapere, che comprende conoscenze specialistiche, esperienze consolidate e soluzioni sviluppate nel tempo, è oggi fortemente distribuito: una parte rilevante si concentra nell'area Ricerca e Sviluppo, ma altre competenze chiave risiedono in ambiti strategici come la produzione, la qualità, l'ingegneria, il service e il supporto tecnico.

In sede di intervista è emerso come tale fabbisogno sia stato già confermato anche per l'anno in corso con l'intenzione ora di estendere il percorso ai collaboratori diretti dei people manager, perché non si tratta solo di acquisire nuove conoscenze, ma di promuovere un vero e proprio cambiamento di mind-set all'interno dell'organizzazione.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Il piano ha coinvolto 92 lavoratori (impiegati e quadri) della sede di Zola Predosa (BO), per un totale di 156 ore di formazione erogate. Le principali azioni formative includono:

- "Allenamento all'imprenditorialità": 20 edizioni (in presenza e online), ciascuna da 6 ore, focalizzate su abilità personali legate alla capacità di iniziativa, creatività e progettualità.
- "Cross Cultural Management": formazione di 12 ore per people manager, orientata alla gestione delle diversità culturali in contesti internazionali.
- "Communication Gym": modulo di 8 ore per lo sviluppo di competenze comunicative interpersonali e organizzative.
- "Formazione per il Performance Development": due edizioni da 8 ore ciascuna per supportare l'adozione del modello di sviluppo delle performance aziendali.

Le attività formative sono state realizzate durante l'orario di lavoro, con l'affiancamento della Fondazione Aldini Valeriani per la progettazione, il coordinamento e la rendicontazione. I contenuti sono stati personalizzati da formatori senior, assicurando un'elevata qualità e aderenza alle reali esigenze aziendali.

Il percorso dedicato allo sviluppo della competenza dell'imprenditorialità (20 edizioni) non si è limitato a fornire nozioni teoriche, ma è stato concepito con l'obiettivo di stimolare un vero e proprio mind-set imprenditoriale tra i partecipanti. L'obiettivo era aiutare i partecipanti a pensare in modo proattivo, creativo e orientato all'innovazione, sviluppando la capacità di generare e concretizzare nuove idee all'interno del contesto aziendale. Durante il percorso formativo, i partecipanti hanno lavorato sia individualmente sia in gruppi di lavoro, confrontandosi su sfide reali e mettendo in pratica quanto appreso. Il percorso è stato pensato per accompagnare i partecipanti in modo strutturato e graduale, guidandoli passo dopo passo attraverso le diverse fasi di sviluppo di un progetto: si è partiti dalla generazione dell'idea, per poi passare all'analisi delle risorse necessarie, al confronto con gli stakeholder e, infine, alla definizione della proposta finale. Ogni modulo si è concluso con l'assegnazione di attività pratiche, pensate appositamente per far avanzare il progetto in modo concreto. Sebbene ai partecipanti sia stata lasciata piena responsabilità nella realizzazione delle attività, il percorso è stato progettato per offrire un supporto costante; in questo modo l'apprendimento non è rimasto teorico ma si è trasformato in un'esperienza concreta, applicabile e di reale valore per ciascun partecipante.

Al termine di questo processo, sono emerse circa cinquanta idee imprenditoriali, frutto del lavoro collettivo e dell'impegno dei partecipanti che sono state successivamente analizzate e valutate sulla base di criteri predefiniti – come l'innovatività, la fattibilità, l'impatto sull'organizzazione – e da questa fase di selezione sono emerse sei proposte ritenute particolarmente rilevanti e promettenti. Per valorizzare al massimo il lavoro svolto, l'azienda ha organizzato un evento "FIERA" durante il quale i team che avevano elaborato le sei idee selezionate hanno avuto la possibilità di presentarle pubblicamente, alla presenza anche del top management dell'azienda, in un formato ispirato a una vera e propria fiera dell'innovazione. Ogni gruppo ha allestito uno spazio dedicato per esporre la propria proposta, illustrandone il valore, la visione e le potenzialità; si è trattato di un momento molto significativo non solo per riconoscere il lavoro dei partecipanti, ma anche per rafforzare il legame tra formazione, innovazione e strategia aziendale. Come si vedrà più nel dettaglio nel capitolo successivo, le idee selezionate possono eventualmente rappresentare la base per possibili future innovazioni di processo nell'azienda, magari in forma riadattata e/o non nell'immediato.

Al termine di ogni percorso formativo, l'azienda è solita condurre indagini di gradimento per comprendere come le iniziative vengano percepite dai partecipanti e, al contempo, raccogliere suggerimenti utili per il loro miglioramento e sviluppo futuro. Proprio attraverso questi feedback è emerso in modo chiaro che il corso sull'imprenditorialità ha avuto un impatto significativo: i riscontri ricevuti hanno evidenziato non solo l'efficacia del percorso, ma anche la necessità di proseguirlo ed estenderlo a una platea più ampia, includendo anche i cosiddetti *single contributor* — collaboratori che, pur non ricoprendo ruoli di responsabilità diretta su team, possono offrire un contributo attivo all'innovazione e alla crescita dell'azienda. Naturalmente, per coinvolgere queste figure in modo efficace, sarà fondamentale adottare modalità specifiche, calibrate sui diversi ruoli e livelli di responsabilità, così da valorizzare al meglio il potenziale imprenditoriale di ciascuno.

3.3 Considerazioni riepilogative

Il Piano Formativo Fondimpresa 2023–2024 di FAAC Technologies rappresenta un'iniziativa strategica volta a sviluppare le competenze interne, con particolare attenzione all'imprenditorialità, alla gestione interculturale e alla comunicazione efficace, in linea con la visione aziendale orientata all'innovazione e alla valorizzazione del capitale umano. Nato da un fabbisogno formativo individuato dal Learning & Development Committee, il Piano è stato rivolto ai people manager di tutti i dipartimenti, con l'obiettivo di rafforzare la leadership diffusa e preparare l'organizzazione ad affrontare il cambiamento in modo proattivo.

Il percorso sull'imprenditorialità si è distinto per l'approccio esperienziale e concreto: i partecipanti sono stati accompagnati nello sviluppo di progetti reali, dall'ideazione alla definizione finale, lavorando in gruppo e con esercitazioni pratiche. Da questo processo sono nate circa cinquanta idee imprenditoriali, sei delle quali sono state

selezionate e presentate durante un evento aziendale ispirato a una fiera dell'innovazione, con il coinvolgimento del top management.

I riscontri raccolti attraverso le consuete indagini di gradimento hanno confermato l'efficacia del corso e la volontà di estenderlo anche ai *single contributor*, valorizzandone il potenziale innovativo con modalità formative adeguate ai diversi ruoli e responsabilità.

4. L'impatto della formazione

4.1 L'impatto della formazione

La formazione proposta nell'ambito del Piano è finalizzata ad una crescita manageriale che non si limita all'acquisizione di competenze tecniche o gestionali, ma che mira a sviluppare nei propri manager un autentico senso di responsabilità e un coinvolgimento profondo nei confronti dell'organizzazione. In questa prospettiva, il percorso sull'imprenditorialità ha costituito un primo passo significativo. Come emerso in sede di intervista, è stato un inizio importante, ma anche sfidante, poiché lavorare sulle competenze soft richiede tempo, pazienza e una visione di lungo periodo.

Come avviene per tutte le iniziative di formazione trasversale, non è semplice misurarne l'efficacia nell'immediato. L'impatto reale non si traduce subito in cambiamenti evidenti, né è sempre possibile collegarlo direttamente a comportamenti visibili nel breve termine. Si tratta piuttosto di un processo graduale, in cui il cambiamento emerge nel tempo, attraverso l'evoluzione del mind-set, delle modalità relazionali e del modo in cui i manager affrontano le sfide professionali. Per questo motivo, l'azienda intende continuare a sostenere e rafforzare queste competenze nel tempo, accompagnando i manager lungo un percorso di sviluppo continuo perché solo così si potrà generare un cambiamento profondo e duraturo, in grado di consolidarsi nella cultura aziendale e di tradursi in una leadership autenticamente responsabile e imprenditoriale.

L'esperienza si è rivelata particolarmente significativa anche dal punto di vista relazionale, poiché ha coinvolto persone provenienti da dipartimenti, filiali e contesti aziendali molto diversi tra loro. Questa eterogeneità ha rappresentato un'occasione preziosa per creare nuove sinergie, stimolare lo scambio di informazioni e promuovere un confronto diretto tra colleghi che, nella quotidianità, difficilmente avrebbero avuto modo di interagire o collaborare. In molti casi, i partecipanti hanno scoperto che idee considerate innovative erano già in fase di sperimentazione o implementazione in altre aree aziendali. Questo ha permesso non solo di mettere a sistema conoscenze e buone pratiche esistenti, ma anche di valorizzare attività già in corso, creando una maggiore consapevolezza condivisa. Inoltre, dopo il lungo periodo di formazione esclusivamente online dovuto alla pandemia, questo percorso ha segnato anche un primo ritorno — seppur parziale — alla formazione in presenza. Un ritorno molto apprezzato, che ha contribuito a rafforzare il senso di comunità, a facilitare le relazioni interpersonali e a favorire la costruzione di un autentico spirito di team. Si tratta di un feedback importante: la dimensione fisica, soprattutto in percorsi orientati allo sviluppo del mind-set e delle relazioni, offre un valore aggiunto che la formazione digitale, pur efficace, non sempre è in grado di offrire.

Tuttavia, come anticipato, la formazione "Allenamento all'imprenditorialità" ha portato anche alla nascita di nuove idee imprenditoriali che potranno essere attuate o si è già cominciato a mettere in atto: i partecipanti sono stati accompagnati lungo un percorso che li ha guidati dalla fase di ideazione fino alla presentazione strutturata delle proprie proposte. Questo ha dimostrato come, se opportunamente stimolati e supportati, i collaboratori possano generare soluzioni concrete partendo da esigenze reali vissute nel quotidiano. I partecipanti al corso che sono stati intervistati hanno condiviso alcuni esempi di idee che sono state sviluppate durante il corso e sono state poi selezionate per essere presentate durante l'evento aziendale dedicato.

Uno di questi progetti ha riguardato la digitalizzazione delle informazioni della funzione marketing non solo per la sede bolognese, ma all'interno dell'intero gruppo FAAC. In un contesto così ampio e articolato, infatti, l'accesso rapido e strutturato alle informazioni diventa un elemento cruciale e può trasformarsi in una leva concreta per agevolare il lavoro quotidiano di tutti i colleghi, indipendentemente dalla loro posizione geografica. Attualmente, molte delle informazioni fondamentali — come istruzioni d'uso, modalità di assistenza, materiali di marketing, video promozionali o listini — sono già disponibili, ma risultano spesso sparse e difficili da reperire. Questo comporta inefficienze rilevanti: ad esempio, un tecnico in Australia o un commerciale in Inghilterra potrebbe trovarsi a dover contattare diversi colleghi per ottenere ciò di cui ha bisogno, con conseguenti perdite di tempo e

dispersione di energie. La proposta prevedeva quindi la creazione di un portale centralizzato, accessibile a tutto il gruppo, dove le informazioni potessero essere facilmente individuate e consultate. L'idea includeva anche la possibilità di integrare un sistema di intelligenza artificiale interna, capace di guidare la ricerca degli utenti come farebbe un collega esperto, offrendo risposte rapide, pertinenti e personalizzate. Inoltre il progetto non si limitava semplicemente a rendere accessibili le informazioni già esistenti, ma prevedeva anche la possibilità di promuovere contenuti aggiuntivi, pensati per arricchire il know-how dei colleghi e supportarli in modo più ampio nel loro lavoro quotidiano. In altri termini, il sistema immaginato non si sarebbe limitato a rispondere passivamente a una richiesta, ma avrebbe avuto un approccio proattivo, suggerendo ulteriori materiali utili e rilevanti, contribuendo così all'ampliamento della conoscenza individuale e alla diffusione di buone pratiche.

Sebbene non sia ancora possibile stabilire se e quando, anche parzialmente, il progetto potrà essere realizzato la condivisione di tale idea ha contribuito a confermare e mostrare l'intenzione aziendale di creare uno spazio condiviso, come un cloud, un'area SharePoint o un sistema centralizzato, in cui tutti i dipendenti possano facilmente accedere ai materiali di cui hanno bisogno. L'uso dell'intelligenza artificiale è considerato una possibile evoluzione futura, ma già ora si stanno gettando le basi attraverso la costruzione di strutture ordinate e coerenti per la raccolta e la condivisione delle informazioni.

I segnali raccolti finora sono incoraggianti. Dopo la presentazione del progetto, diversi collaboratori infatti hanno infatti iniziato a chiedere sempre più spesso dove poter trovare determinati documenti, dimostrando un'esigenza reale e crescente. Attualmente esistono già spazi SharePoint dedicati, soprattutto per la documentazione di marketing di prodotto, ma si registra una richiesta crescente di integrare anche contenuti di natura più tecnica, in un'ottica dunque di strutturare il sistema in modo ordinato, evitando dispersione e garantendo un accesso semplice, veloce e mirato ai contenuti realmente utili.

Un'altra idea progettuale nata durante il corso, selezionata e presentata durante l'evento aziendale ha riguardato l'area della logistica in risposta alla difficoltà di tracciare i fornitori in entrata e in uscita nel piazzale della sede bolognese durante l'arco della giornata, in mancanza di un sistema di gestione strutturata degli slot di carico e scarico, comportando così una forte imprevedibilità nei flussi. Questo rende più complesso anche il corretto dimensionamento del personale: in assenza di una pianificazione efficace, le risorse presenti in piazzale potrebbero risultare insufficienti nei momenti di maggiore affluenza o sovradimensionate nei momenti di inattività.

Tracciando in modo sistematico tutte le attività legate alla movimentazione dei mezzi nel piazzale, sarebbe possibile costruire uno storage, ovvero un database strutturato, utile a migliorare sensibilmente la gestione delle risorse umane e la pianificazione delle operazioni logistiche. Un sistema di questo tipo consentirebbe, ad esempio, di segnalare in anticipo ai trasportatori, corrieri e provider se una determinata fascia oraria è già occupata, proponendo loro di arrivare in un orario alternativo. Questo approccio permetterebbe di evitare attese inutili, ridurre i picchi di traffico e ottimizzare i flussi operativi, sia per l'azienda che per i suoi partner logistici.

In questa ottica il corso ha permesso la condivisione di possibili soluzioni con altre aree produttive e, in particolare, è stato preso a modello il software in uso dalla divisione specializzata nella gestione dei parcheggi, potenzialmente capace di gestire dinamiche simili a quelle del piazzale. Proprio per questo motivo è stata avviata una collaborazione tra le aree coinvolte, con l'obiettivo di valutare l'adattabilità di tali strumenti: partire dal software già utilizzato per monitorare e controllare l'occupazione degli spazi di sosta, adattandolo alle esigenze specifiche del piazzale logistico. Sebbene sia un processo ancora in corso, si tratta di un cambiamento importante nell'ottica di ottimizzare la gestione del piazzale.

4.2 Considerazioni riepilogative

La formazione promossa dal Piano mira a sviluppare nei manager non solo competenze tecniche, ma soprattutto un senso di responsabilità e coinvolgimento verso l'organizzazione. Il percorso sull'imprenditorialità ha

rappresentato un primo passo significativo in questa direzione, anche se impegnativo, poiché lavorare sulle competenze soft richiede tempo e una visione di lungo periodo. L'azienda è consapevole che l'efficacia di tali percorsi non è immediatamente misurabile, ma si manifesta progressivamente attraverso cambiamenti nei comportamenti, nella mentalità e nello stile di leadership dei partecipanti.

L'iniziativa ha avuto anche un forte impatto relazionale, favorendo la collaborazione tra colleghi di diverse sedi e dipartimenti. Questo scambio ha permesso di valorizzare esperienze e pratiche già in corso, aumentando la consapevolezza condivisa all'interno dell'organizzazione. Inoltre, il ritorno – seppur parziale – alla formazione in presenza è stato molto apprezzato, rafforzando le dinamiche di gruppo e contribuendo a un senso più forte di comunità aziendale, elemento particolarmente prezioso per lo sviluppo delle competenze trasversali.

Dal percorso sono nate idee progettuali concrete, come la proposta di un portale centralizzato per digitalizzare le informazioni del marketing a livello di gruppo, potenzialmente arricchito da un sistema di Intelligenza Artificiale. Un'altra idea ha riguardato la gestione logistica del piazzale, con l'obiettivo di tracciare meglio i flussi di trasportatori e ottimizzare la pianificazione delle risorse. Entrambi i progetti dimostrano come, se adeguatamente supportati, i collaboratori possano proporre soluzioni innovative e funzionali, contribuendo al miglioramento organizzativo e alla diffusione di buone pratiche.

5. Conclusioni

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Sono diversi gli elementi e i fattori che hanno contribuito in modo positivo al successo e all'efficacia della formazione sull'imprenditorialità all'interno dell'azienda.

Il percorso formativo si è innanzi tutto distinto per **un'impostazione fortemente orientata alla pratica**, superando i confini della formazione tradizionale basata esclusivamente su contenuti teorici. Fin dall'inizio, i partecipanti sono stati coinvolti in attività laboratoriali, che li hanno messi nelle condizioni di sperimentare direttamente le competenze trattate, lavorando su progetti concreti e legati alla realtà aziendale. Ogni persona è stata invitata a partire da un'idea – un'opportunità, un problema, un'intuizione maturata nella quotidianità lavorativa – e a svilupparla gradualmente attraverso un percorso strutturato, che includeva l'analisi dei bisogni, la valutazione delle risorse, il coinvolgimento degli stakeholder e la definizione della proposta finale. Questo approccio ha trasformato l'apprendimento in un'esperienza viva, dinamica e fortemente contestualizzata, in cui teoria e pratica si sono intrecciate in modo naturale.

Il lavoro su casi reali ha favorito una maggiore partecipazione attiva, stimolato il pensiero critico e incoraggiato la collaborazione tra colleghi di funzioni diverse. Inoltre, il fatto che le idee elaborate potessero avere un seguito concreto all'interno dell'azienda ha contribuito a rafforzare il senso di utilità e motivazione. In questo modo, la formazione ha assunto un valore tangibile: non solo come occasione di crescita individuale, ma anche come leva di innovazione per l'intera organizzazione.

L'evento ispirato a una vera e propria “fiera dell'innovazione”, organizzato dall'azienda durante il quale sono state presentate alcune idee progettuali ha rappresentato un momento particolarmente significativo, sia dal punto di vista simbolico che organizzativo. Il **confronto diretto con i vertici dell'organizzazione** ha rafforzato il senso di riconoscimento, legittimando l'impegno dei partecipanti e dando concretezza al valore delle loro proposte. Per molti, si è trattato di un'occasione unica per uscire dal proprio ambito quotidiano e mostrare le proprie capacità progettuali, creative e di visione in un contesto visibile e apprezzato.

Inoltre, il fatto che alcuni dei progetti sviluppati dai partecipanti siano stati effettivamente presi in considerazione dall'azienda per una possibile implementazione ha rappresentato un segnale concreto di fiducia e attenzione da parte dell'organizzazione verso il lavoro svolto durante la formazione, trasformando un'esperienza di apprendimento in un'opportunità reale di cambiamento e innovazione. Questo legame diretto tra formazione e realtà aziendale ha dato ancora più significato al percorso, alimentando la motivazione e la partecipazione attiva. Ha inoltre lanciato un messaggio importante a tutta la popolazione aziendale: l'innovazione può nascere dal basso, da chi vive ogni giorno i processi, e l'azienda è pronta ad ascoltare, valorizzare e investire sulle idee dei propri collaboratori. In questo modo, la formazione ha assunto un ruolo strategico non solo per lo sviluppo delle persone, ma anche come leva concreta per il miglioramento continuo dell'organizzazione.

Infine si evidenzia come il processo di rilevazione dei fabbisogni aziendali, in parte delegato ai manager previo confronto con i propri collaboratori, e in parte indirizzato dalla Direzione, contribuisce a costruire un quadro completo delle esigenze formative. Nello specifico, fin dall'inizio, il progetto presentato sul Piano è stato chiaramente inserito all'interno di una visione strategica più ampia, centrata sull'innovazione, sulla valorizzazione del capitale umano e sullo sviluppo di un mind-set imprenditoriale diffuso. Questo ha trasmesso ai partecipanti un messaggio chiaro: la formazione non era un'iniziativa isolata o teorica, ma un investimento concreto e prioritario per il futuro dell'organizzazione. Il coinvolgimento attivo del top management ha dato legittimità al percorso, rafforzando la motivazione dei partecipanti e generando un senso di allineamento tra lo sviluppo individuale e gli obiettivi aziendali.

A questo si è aggiunto l'apporto qualificato di formatori esperti, che hanno saputo guidare i partecipanti con competenza, stimolare il confronto e accompagnare il lavoro sui progetti con metodo e sensibilità. Il coordinamento continuo con il team HR ha garantito coerenza tra contenuti, obiettivi formativi e reali bisogni dell'organizzazione, assicurando una progettazione mirata e una gestione fluida del percorso. Grazie a questa sinergia tra leadership, formazione e risorse umane, il programma ha mantenuto un alto livello di qualità e continuità, risultando ben integrato nel contesto aziendale e percepito come un'opportunità concreta di crescita e cambiamento.

5.2 Le buone prassi aziendali

Alla luce di quanto emerso in sede di intervista si identificano in particolare due buone prassi eventualmente replicabili anche in altri contesti aziendali.

Il modello utilizzato per la rilevazione dei fabbisogni formativi che sfocia nel **Performance Development Cycle** rappresenta una buona prassi replicabile grazie alla sua natura dinamica, personalizzata e perfettamente integrata con i processi di sviluppo delle risorse umane. La sua forza risiede nella capacità di trasformare la valutazione della performance da un esercizio burocratico e a posteriori, in uno strumento strategico e proattivo, centrato sulla crescita continua delle persone. Si tratta di un modello che adotta un approccio flessibile e costruito sui reali bisogni individuali. Al centro vi è un processo articolato e strutturato che parte dall'autovalutazione del collaboratore (self-assessment), prosegue con il confronto con il proprio manager e si traduce in un Individual Development Plan, cioè un piano di sviluppo concreto, condiviso e monitorabile. Questo rende **ogni percorso formativo altamente personalizzato, in linea sia con gli obiettivi del ruolo sia con le ambizioni professionali della persona.**

Uno degli aspetti centrali è il suo equilibrio tra performance, comportamento e competenze tecniche, considerati tutti con lo stesso peso. Questo approccio olistico garantisce una visione completa della persona e riconosce che il *"come"* si lavora è importante quanto il *"cosa"* si ottiene. In questo modo, l'organizzazione promuove non solo risultati ma anche coerenza con i propri valori, sostenibilità delle performance e qualità delle relazioni professionali. Un altro elemento di forza è la combinazione tra centralizzazione e autonomia: la formazione tecnica resta sotto la responsabilità dei manager di funzione, che possono gestire in autonomia budget e contenuti, mentre quella trasversale viene coordinata a livello centrale, garantendo coerenza culturale e diffusione capillare di competenze chiave. Questo equilibrio consente di rispondere rapidamente alle esigenze operative, pur mantenendo una visione strategica unitaria.

Inoltre, la possibilità per ogni collaboratore di proporre attivamente aree di sviluppo, sostenuta da un dialogo strutturato e costruttivo con il proprio responsabile, rafforza il senso di responsabilità individuale e stimola la motivazione intrinseca. Questo tipo di coinvolgimento è trasferibile in qualsiasi contesto che voglia promuovere una cultura partecipativa e orientata alla crescita.

La seconda buona pratica individuata riguarda la scelta di organizzare un **evento aziendale** in cui alcune idee progettuali elaborate durante il corso vengono presentate a colleghi e alla Direzione aziendale. Dare visibilità alle idee dei propri collaboratori significa riconoscere pubblicamente il loro contributo e questo rafforza il senso di appartenenza, aumenta la motivazione e stimola un coinvolgimento attivo nella vita aziendale.

Inoltre, il riconoscimento e l'interesse mostrati nei confronti di alcune proposte progettuali hanno avuto un effetto altamente positivo sulla percezione dell'efficacia e della concretezza del percorso formativo. I partecipanti hanno avuto la possibilità di toccare con mano che le competenze acquisite durante il corso non erano astratte o fini a sé stesse, ma strumenti reali per generare cambiamento. Le idee presentate, frutto di riflessioni personali, osservazioni operative e intuizioni nate dal lavoro quotidiano, si sono rivelate potenzialmente applicabili, con impatti tangibili sull'efficienza dei processi, sulla semplificazione delle attività o sull'adozione di nuovi modelli organizzativi. Questo ha rafforzato il senso di utilità del percorso e ha dimostrato come l'innovazione possa nascere dall'ascolto e dal coinvolgimento diretto delle persone.

5.3 Conclusioni

La formazione sull'imprenditorialità ha avuto successo grazie a una serie di elementi strategici che l'hanno resa concreta, coinvolgente e ben integrata nel contesto aziendale. L'impostazione fortemente pratica, con attività laboratoriali e progetti sviluppati a partire da idee nate nella quotidianità lavorativa, ha reso il percorso formativo dinamico e rilevante. I partecipanti hanno potuto sperimentare direttamente le competenze acquisite, sviluppando proposte reali e applicabili, il che ha rafforzato il senso di motivazione e utilità personale. Il confronto trasversale tra colleghi di diverse funzioni ha inoltre favorito lo scambio di prospettive e la collaborazione interfunzionale, rendendo l'apprendimento più ricco e condiviso.

L'evento finale, strutturato come una "fiera dell'innovazione", ha rappresentato un ulteriore momento di valore, dando visibilità ai progetti e rafforzando il riconoscimento del lavoro svolto. Il coinvolgimento del top management e l'attenzione dimostrata verso alcune proposte selezionate hanno dato concretezza all'esperienza, trasformando il percorso in una vera leva di innovazione organizzativa.

La formazione è stata inoltre sostenuta da una visione strategica chiara, con il supporto attivo della leadership e il contributo qualificato dei formatori e dell'HR, garantendo coerenza, qualità e allineamento con i reali bisogni aziendali. In questo contesto, si sono distinte due buone prassi replicabili: il modello di rilevazione dei fabbisogni formativi tramite il Performance Development Cycle, personalizzato e orientato alla crescita continua; e l'organizzazione di un evento aziendale in cui le idee dei people manager trovano spazio e voce, valorizzando il contributo individuale.

In conclusione, l'esperienza del Piano Formativo oggetto di questo report può essere valutata in modo molto positivo, sia per l'efficacia dei risultati che ad oggi sono stati ottenuti, sia per l'approccio strategico e innovativo adottato. Il piano ha dimostrato di essere molto più di un semplice insieme di corsi: si è rivelato uno strumento di sviluppo organizzativo, capace di unire crescita individuale, innovazione e coerenza con gli obiettivi aziendali, che può essere considerato un modello efficace anche per altre realtà aziendali che intendano investire in questa direzione.